

# 「人事評価データ」を徹底活用する人材育成手法

## 第4回 「研修体系」ではなく「教育体系」をつくる

株式会社新経営サービス

森谷 克也

■ 第1回 人材育成の定量化と、費用対効果の向上

■ 第2回 組織の10年カレンダーを作成する

■ 第3回 必要な人材とは？教育の観点から要件定義を行う

■ 第4回 「研修体系」ではなく「教育体系」をつくる

□ 第5回 人事評価データを活用した人材育成(1)

□ 第6回 人事評価データを活用した人材育成(2)

### ● 多くの会社が「研修体系」止まり

「教育体系を構築したい」という相談を頻繁に受けます。詳しくヒアリングさせていただくと、保有されているイメージの多くは、階層別・職種別に必要なスキル・知識を習得する、あるいはマインド面を強化することについて、効果的に学習するための「研修体系」であることがほとんどです。おおよそ、[図表1]のようなものではないでしょうか。

しかし、こういった内容でよければ、意外と多くの情報が溢れています。一度、インターネットの検索エンジンで「教育体系」と入力し、画像検索をしてみてください。貴社のイメージに近いものが見つかるはずですよ。

それを加工し、必要な諸項目について、(1) 社内でまかなう、(2) 社外から講師を招くもしくは社外研修に参加させる、(3) 初めは社外から講師を招き後々は社内でまかなう、といった教育体制を組めば問題ないでしょう。しかし、それだけでは不十分であると筆者は考えています。

### ● 「研修体系」では不十分な理由

理由の1つ目は、研修の本来の目的を見失いやすいことです。教

[図表1] 一般的な「研修体系」例

等級レベル	レベル	汎用スキル	専門スキル	マインド	モチベーション
管理職	GM層	経営陣の補佐 中長期的視点 創造的業務	法務 財務 高度マネジメント	経営者マインド	
	M層 S層	部署の業務管理 部署の部下管理 高い専門性	部下モチベーション コーチング リーダーシップ	管理者の心構え	ライフプラン策定
非管理職	L層	専門性を発揮 高い個人成果	問題解決手法 セルフ・コントロール コミュニケーション	自律性	キャリアプラン策定
	J層	ルーティン中心 問題ない業務	仕事の進め方 基本業務マニュアル ビジネスマナー		3・6・12か月フォロー 社会人とは

[図表2] “教育施策”の要素

教育施策の要素	直接教育	間接教育
	<ul style="list-style-type: none"> <li>OJT 上司・部下・同僚等による職場内教育や刺激。最も重要な教育施策</li> <li>Off-JT 社内・外の研修など、職場外での研修や刺激</li> <li>自己啓発 社員個人による自己学習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事諸制度 昇進・昇格、人事異動、ジョブローテーション、自己啓発支援等</li> <li>企業文化 その企業での「暗黙の常識」や「当たり前」といった風土</li> <li>上司の教育 最も重要となる「OJT」を直接行う者に対する教育</li> </ul>

育の中心となるべきは「OJT（職場内訓練）」であり、本来「Off-JT（職場外訓練）」はそれを補完するためにあります。しかし、“手段”が“目的”化してしまい、OJTとはつながっていない場合が多いようです。

2つ目は、実務的ではないことです。例えば、ロジカルシンキング等の「ビジネススキル」研修は、職務上で実際に使える形ではなく、どこの企業でも汎用的に使える構成になっています。また、学習内容についてOJTで実践する場合もなく、上司が同様のスキルを身につけていないため、“頭でっかち”で終わりがちです。加えて、社員が“できるつもり”になることで、より行動力が弱くなるといった弊害も見受けられます。

3つ目は、研修体系では「後手」

になる場合が多いことです。例えば、管理職に対して「管理職研修」を実施されると思いますが、本来は学んだことを実践できるかどうかを「管理職研修」を通じて見極め、その適性を把握するのが理想といえます。しかし、そこまでの活用ができていない企業はほとんどなく、プレイヤーとしての能力を信じて昇進させた管理職が機能しない事例を多く見てきました。

以上を踏まえると、本来の目的（人材育成）を果たすためには、研修体系では不十分であり、特に“一方通行”の講義形式で行われる研修などは要注意だといえます。

### ● あらゆる教育施策を使い切る

[図表2]は、筆者が考える“教育施策”の要素です。これを見ると、ほとんどの教育施策はOJTを



森谷 克也(もりたにかつや)：株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 組織開発グループ マネージャー。  
5～10年先の内部・外部環境を想定し、企業の成長を支える「人事戦略」の策定・運用が図れるよう、  
《経営計画—人事システム—人材育成》を運動させる組織開発コンサルタントとして実績を積んでいる。  
【連絡先】〒600-8102 京都市下京区河原町通五条西入 京都EHビル 株式会社新経営サービス  
TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 URL：http://jinji.jp E-mail：moritani@skg.co.jp

「人事評価データ」を  
徹底活用する人材育成手法

補完するために存在しているといえます。

特にOff-JT以外で検討したいのは、OJTを補完する「人事諸制度」です。例えば、少し早めの「昇進」は、“環境が人をつくる”という良い言葉があるように、意識や責任性、モチベーション等の向上などが期待できます。また、「ジョブローテーション」は適性を見極め、社内コミュニケーションの促進、他部署の理解、刺激によるモチベーションの維持につながります。ジョブローテーションが難しい企業は、定期的な「委員会」や「プロジェクト」を組成して人材の交流を図ることで、同等の効果が期待できます。

また、「企業文化」をつくることは、時間はかかりますが人材レベルの底上げを図るにあたって重要な教育施策といえます。良い例は、トヨタグループの「なぜなぜ分析」や、サントリーグループの「やってみなはれ」、日本電産の「すぐやる、必ずやる、できるまでやる」などでしょうか。多くの社員がその行動を“当たり前”に行うことが、教育施策としては有効です。いかに「半強制」状態をつくり出すかが教育のカギだといえます。

### ● 計画的なのが本来の「教育体系」

【図表3】は、第2回で紹介した「10年カレンダー」の一部です。簡単におさらいすると、(1) 経営戦略を元に必要な人員を割り出し、

【図表3】 組織の10年カレンダー（一部）

階層\職種	2016年			2019年			2022年		
	営業	製造	企画	営業	製造	企画	営業	製造	企画
GM層		1人			1人		1人		1人
M層	1人	1人	1人	3人	2人	1人	4人	3人	2人
L層	2人			4人		2人	4人		2人
S層	4人	2人		6人	3人	1人	10人	7人	1人

【図表4】 人材育成の優先順位

<p>・重要度 職務的な重要度で、経営幹部→管理職or専門職→一般社員→専任職の順。また、花形部署であれば、重要度はなお高い。</p> <p>・緊急度 何年後に不足するのか、早いほど緊急度は高い。また、育成に時間がかかる場合や、育成の難易度、不足する人数規模も考慮する。</p>		緊急度 低	緊急度 中	緊急度 高
	重要度 高	④	②	①
	重要度 中	⑦	⑤	③
	重要度 低	⑨	⑧	⑥

  

内容	具体策
① 2016年までに製造部長×1名	A課長の育成と、中途採用の両面から検討
② 2022年までに製造課長×3名	製造主任にOff-JTを実施し7名の中から2名、中途採用で1名
③ 2022年までに管理部長×1名	B課長とC課長に競争環境を与えて成長させる
④ 2022年までにM層×10名	L層に管理職研修3年プランを実行し適性を見極める
⑤ 2022年までに企画課長×2名	D課長に企画主任3名を預けOJTにて育成、2019年時の進捗により営業から異動を検討
⑥	...
⑦	...
⑧	...
⑨	...

これをスケジューリングしたものが「教育体系」

(2) 特別な手を打たなくても揃うであろう人員を予測し、(3) その差を不足人員として計画的に教育する、というものでした。本来は、毎年の不足人員を書き出していきますが、今回は簡易版として3年ごとの人員に省略いたしました。

こういった表を使いながら、育成すべき人材の優先順位を明確にすると計画が立てやすくなります。優先順位の付け方としては、【図表4】のような、オーソドックスな優先順位マトリックスで十分です。重要度と緊急度のような観点で考えておくとよいでしょう。

### ● 教育の「投資対効果」を最大化

【図表4】のような観点は、「教育体系」ではなく「教育計画」といえるかもしれません。昇進・昇格が発生してから教育する、あるいは重要な管理職や花形部署にと

りあえず教育を行うといった施策では、計画的とはいえません。このように、時間の流れを加味して考えると、管理職や花形部署よりも先に教育施策を打つべき層があるかもしれません。

セオリーでは、母数が集まればOff-JTを実施し、難しければ外部講習を活用する、あるいは優秀な上司の下で計画的OJTを実施するのがよいでしょう。それゆえに、上司の能力（長所や短所）を正しい人事評価表により見極め、必要な能力を持った上司の下に配置を行うことが重要です。

第3回で述べた「教育可能性」と、この「優先順位」を検討して必要な施策を打ち、年間予算を適切に配分することが教育の「投資対効果」を最大にすることだと筆者は考えています。一度、整理してみたいかがでしょうか。